

7. Drucker, P.F. (1974), Management: tasks, responsibilities, practices, Harper & Row
8. Vernimmen, P. and others (2005), Corporate Finance: Theory & Practice, Wiley
9. Carlsson, R.H. (2001), Ownership and Value Creation : Strategic Corporate Governance in the New Economy, Wiley.
10. Pitcher, P. (1997), The Drama of Leadership, Wiley
11. Agenda 21: Earth Summit: The United Nations Programme of Action from Rio, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013
12. Carson, R. (2002), Silent Spring, Houghton Mifflin Company
13. Geisz, H.N. and others (2008) Melting Glaciers: A Probable Source of DDT to the Antarctic Marine Ecosystem, Environmental Science & Technology, vol. 42, no.11, pp. 3958-3962

УДК 657.471

Жукевич С.М.,
*к.е.н., доцент кафедри обліку в державному
секторі економіки та сфері послуг
Тернопільський національний економічний університет*
Фроленко Р.В.,
*к.е.н., доцент кафедри економіки та фінансів
Тернопільський національний технічний університет ім. І.Пулюя*

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Zhukevych S.M.,
*cand.sc.(econ.), assistant professor of the department of accounting
in the state sector economy and service sectors
Ternopil National Economic University*
Frolenko R.V.,
*cand.sc.(econ.), assistant professor of the department of economics and finance
Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University*

MANAGING COSTS OF ACTIVITY IN THE CONTEXT OF ENSURING COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE

Постановка проблеми. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств є актуальними у сучасних умовах за наявності кризових явищ. При цьому дуже важливим є забезпечення конкурентоспроможності підприємств у всіх сферах діяльності. Вирішальною умовою конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах ринкової економіки є забезпечення якості товарів та послуг з одночасним пошуком резервів зниження витрат. Вищезазначене є основним джерелом підвищення рентабельності фінансово-господарської діяльності, підвищення фінансової стабільності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Відтак, з розвитком конкуренції на ринку та зниженням норми прибутку перспективи розвитку підприємства значною мірою залежать від поведінки витрат та управління ними. Вміння планомірно та раціонально керувати витратами в періоди погіршення кон'юнктури ринку підвищує шанси на виживання. Мова йде про продуману систему управління витратами, що дозволить обирати найбільш ефективні шляхи встановлення цінової політики й, відповідно, до формування очікуваного фінансового результату.

Найактуальнішою проблемою є створення ефективних систем формування інформації щодо витрат виробництва та собівартості продукції, застосування нових методів в управлінні ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значимість вивчення процесу формування витрат, управління ним, облік та аналіз чинників, що впливають на них не можна перебільшити. Питанням управління витратами та його функціям – обліку, аналізу та контролю присвячені цілі наукові напрямки.

Так, теоретичні розробки щодо організації беззбиткового виробництва та управління витратами висвітлені у працях таких зарубіжних авторів, як К.Друри, Г.Фандель, Д.Шим і Д.Сигел, Є. Майер, Р. Манн та інші. Проблемні питання ефективного управління витратами суб'єкта господарювання із застосуванням адекватних економічних інструментів для його забезпечення досліджені зарубіжними та вітчизняними науковцями – Є. Виноградовою, О. Гаріним, І. Давидовичем, А. Дайле, М. Данилюком, П. Єгоровим, М. Карренбуером, С. Котляровим, Є. Крикавським, О. Кузьмінім, Г. Макухіним,

Р. Мюллendorфом, В. Панасюк, Г. Партин, Й. Петровичем, Ю. Погореловим, Т. Поповою, Л. Смирновою, А. Турилом, Л. Хлап'юновим, Ю. Цал-Цалком, Н. Чухрай, Л. Шмельцерем.

Незважаючи на достатньо обґрунтовані теоретико-наукові засади розробок у предметній сфері управління витратами підприємства, істотні зміни у глобальному економічному середовищі та національній економіці доводять низку аргументів щодо потреб розвитку обґрунтованої теоретично й ефективною на прикладному рівні системи оцінювання доцільності та раціональності витрат для інформаційної підтримки управління. Недостатня розробка питань методичного забезпечення процесу ефективного управління витратами діяльності та зумовлені цим складності, різноманіття та неоднозначність формувань їх на підприємствах підтверджують необхідність їх постійного дослідження та вдосконалення.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення основних напрямів удосконалення управління витратами діяльності в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В період інтеграції України до світової системи важливе значення набуває вивчення досвіду та прогресивних думок з питань управління витратами підприємства в умовах ринку. Вивчення існуючих в зарубіжній практиці методів управління витратами, їх обліку, аналізу та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) уможливило удосконалити механізм керування бізнесом, отримавши максимальний прибуток на підприємствах і досягнувши цілей на ринку товарів і послуг.

Інформація про витрати, як один із найбільш важливих видів інформації в управлінні вимагає наявності більш точного, розширеного визначення. Однак, в зв'язку з тим, що категорія «витрати» широко використовується різноманітними верствами: і фахівцями, і науковцями, і бізнесменами, в дану категорію вкладається неоднозначний зміст, в його основі можуть бути різні оцінки, хоч і однакові за економічною сутністю, але різні за цілями.

Так, низка науковців головну увагу приділяли витратам обігу, під якими розумілись суспільно - необхідні витрати живої та уречевленої праці. Таке тлумачення було зумовлено тим, що вони розглядалися у зіставленні з витратами виробництва, з одного боку, та витратами споживання - з іншого, а також з домінуванням економічної теорії К. Маркса щодо економічної природи витрат [11].

Німецький вчений Фандель Гюнтер, формулюючи основи теорії витрат, зазначає, що «...найпоширенішими в літературі є поняття витрат, що утворюють вартість (вартісні витрати), і витрат у формі виплат. Такий поділ витрат ґрунтується на монетарній основі» [10, с.289].

Децю своєрідним є визначення витрат у Сопка В., який вважає, що «...використані у процесі підприємницької діяльності різні речовини і сили природи визначають затрати на продукцію, а грошовий їх вираз – її вартість». З даного визначення не зрозуміло, до якої групи відніс автор витрати праці, до речовин чи сил природи. Але ми безперечно згодні з автором, що «... з господарської точки зору всі затрати групуються за загальноекономічним змістом та планово-обліковими ознаками і кожна ознака характеризує витрати з певної сторони» [8, с. 143, 148-149].

Ф.Ф. Бутинець у своїх працях при розгляді витрат визначав їх як загальноекономічну категорію, що характеризує використання різних речовин і сил природи в процесі господарювання. Відрізняв поняття витрат в бухгалтерському розумінні від витрат в економічному тлумаченні. Так, під економічними витратами розумів «затрати втрачених можливостей», тобто суму грошей, яку можна отримати при найбільш вигідному із всіх можливих альтернативних варіантів використання ресурсів. Таким чином, економічні витрати будь-якого ресурсу, обраного для виробництва продукції дорівнюють його вартості при найкращому із всіх можливих варіантів використання. Поняття економічних витрат обумовлено обмеженістю ресурсів у порівнянні з кількістю варіантів їх використання. З бухгалтерської точки зору, витрати — це тільки конкретні витрати ресурсів [1]. Дане тлумачення базується на ресурсному розумінні природи господарства, не беручи до уваги інші аспекти.

У західній та вітчизняній обліковій літературі використовується таке визначення: «Витрати - зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілення власниками)» [7].

На нашу думку, перераховані вище дослідники намагаються ввести у визначення сутності витрат всіх аспектів, що супроводжують цю категорію.

Однак, на думку Є. В. Мниха, «в умовах ринкової економіки виникає проблема не стільки у визначенні витрат, їх розподілі за об'єктами та забезпеченні мінімізації, скільки в управлінні ними в умовах конкуренції і визнання доцільності та досягнення необхідної їх прибутковості. Завдання полягає не в їх мінімізації, а в досягненні такого рівня, за яким їх визнають споживачі та які приносять відповідний прибуток виробникам...» [6].

Управління витратами – це складний багатоаспектний та динамічний процес, що включає управлінські дії, метою яких є досягнення високого економічного результату діяльності підприємства. В сучасних умовах управління витратами означає створення єдиної, раціональної чітко та безперейно функціонуючої системи з певними цільовими установками та взаємопов'язаними елементами.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування оптимального рівня витрат

підприємства. Критерієм оптимізації є мінімум витрат, що дає змогу підприємству отримати певні конкурентні переваги на ринку збуту, проводити гнучку цінову політику, формувати оптимальну виробничу програму, та, за різних умов, досягти високих розмірів прибутку. Треба відмітити, що зниження рівня витрат є важливим завданням, але не основною метою управління витратами, бо така оптимізація може призвести до зниження якості продукції та сервісного обслуговування споживачів, відмовою від реалізації видів продукції, що користуються попитом, але потребують значних витрат принаймні на першому етапі їхнього впровадження.

Як зазначає І.Є. Давидович, «управління витратами – це комплекс заходів, що спрямовані на формування найбільш необхідних і разом з тим доцільних з економічної і технічної точок зору витрат, яке забезпечується за допомогою раціонального їх нормування, оптимального планування, обґрунтування бухгалтерського обліку, оперативного економічного аналізу та своєчасного і всебічного контролю» [4, с. 17-18]. З цього визначення випливає, що управління витратами дає змогу отримувати користувачам необхідну інформацію щодо обліку, планування, аналізу та контролю витрат на конкретному підприємстві. Саме «недооцінка ролі управління витратами зумовлює значні втрати підприємств і організацій, що, у кінцевому випадку, негативно впливає на рівень виробничих витрат, а звідси – й на результати господарювання», зазначає І.Є. Давидович [4, с. 17]. Виділене вище ще раз аргументує актуальність даного питання.

Система управління витратами має функціональний та організаційний аспект. Щодо організаційної підсистеми, то виділяють такі складові, як пошук і виявлення факторів економії ресурсів; планування витрат за видами; облік і аналіз витрат; стимулювання економіки ресурсів і зниження витрат.

Головною метою управління витратами підприємства є отримання або підвищення конкурентних переваг задля забезпечення ефективної діяльності. Тому, саме ринкова спрямованість повинна стимулювати впровадження новітніх технологій управління витратами, що дозволить успішно інтегруватись у світовий та європейський економічний простір та забезпечити вітчизняний менеджмент інноваційним інструментарієм ефективного функціонування.

Система управління витратами спрямована на вирішення наступних завдань [13]: здійснення контролю за ходом господарської діяльності підприємства; виявлення тенденцій змін рівня, обсягу та структури витрат на обсяг виробництва та одиницю продукції; збір, аналіз інформації про витрати; нормування, планування витрат у розрізі елементів, виробничих підрозділів і видів продукції; пошуку резервів економії ресурсів йї оптимізації витрат.

Отже, система управління витратами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, методів і механізмів, що діють в межах функціональних обов'язків і утворюють певну цілісність, за допомогою яких узагальнюються процеси постачання, використання ресурсів, вирішуються чітко поставлені цілі, реалізуються тактичні та стратегічні плани.

Останнім часом набули розвитку різноманітні концепції управління витратами на підприємстві задля оптимізації ресурсів в процесі досягнення ефективної діяльності. Менеджерам дедалі нелегко визначитись як окремі підходи, методи, інструменти співіснують одне з одним, в чому є слабкі та сильні сторони тих чи інших нововведень у системі управління витратами. Вченими розглядаються декілька систем: деякі вже позитивно зарекомендували себе у впровадженні в діяльність, а деякі тільки проходять етап випробування, за результатами яких можна буде зробити висновки щодо можливості їх застосування. До таких систем відносять: standard costing; direct costing; target costing; kaizen costing; ABC – costing; Theory of constraints (TOC) [2].

Узагальнюючи матеріали зарубіжних та вітчизняних вчених, можна виокремити наступні базові концепції управління витратами: концепція витратоутворюючих чинників (традиційне управління витратами, управління цільовими витратами); концепція за функціональною системою (ABC); концепція доданої вартості; концепція альтернативних витрат; концепція ланцюжка цінностей; концепція трансакційних витрат; концепція стратегічного управління витратами (SCM); концепція витрат, що пов'язана з якістю.

Усі вище згадані концепції описані науковцями [2; 3; 11]. Зупинимось на управлінні конкурентоспроможними витратами.

Конкурентоспроможність є об'єктом управління підприємства. В аспекті управління конкурентоспроможністю є вагомим дослідження та розробки вітчизняних і зарубіжних вчених. В наукових працях дослідників звертається увага до визначення методів аналізу конкурентоспроможності, моделей розподілу конкурентних переваг підприємств у економічному просторі, визначенню шляхів і засобів конкурентних переваг вітчизняної економіки.

Поняття конкурентоспроможності підприємства, незважаючи на досить широке його використання, є складним і трактується неоднозначно. Воно є комплексним, багатопрофільним поняттям, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх складових потенціалу підприємств – виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси. Слід відмітити, що конкурентоспроможність має відносний характер, тобто наявність переваг у підприємства порівняно з конкурентами у масштабах певного галузевого ринку. Виходячи з економічної природи конкурентоспроможності, її не можна розглядати як щось статичне. Відтак конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей

підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [5].

Причому конкурентний клімат розвивається швидше, ніж будь-який інший, відомий історії. Підприємства постійно змушені змінювати позиціювання, щоб залишатися попереду або створювати основу для конкуренції. Призначення конкурентного аналізу полягає в тому, щоб допомогти аналітикам, стратегам, менеджерам і фахівцям, що приймають рішення, розуміти умови зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства у їх постійному взаємозв'язку та взаємозалежності; визначити місце суб'єкта господарювання у ринковому просторі та з-поміж інших підприємств. Це основне завдання, що лежить в основі процесу конкурентного аналізу.

На корпоративному рівні в аналізі конкурентоспроможності підприємства важливого значення набуває застосування логістичного підходу. Зміст його зводиться до наступного - забезпечення наявності необхідного продукту у потрібній кількості і якості в необхідному місці у встановлений час для конкретного споживача з найкращими витратами. Цей підхід дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства – якість, час і витрати – як своєрідні вимірники конкурентної позиції підприємства на ринку [14].

Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції. Концентрація зусиль на одному з цих стратегічних напрямків, наприклад, на витратах, здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення. Одночасний акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції та швидкості виведення її на ринок може виокремлювати підприємство як лідера на конкурентному ринку. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від витрат і якості до конкурентних витрат і якості та своєчасного реагування. З цієї позиції, конкурентоспроможність може бути визначена як певна суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства.

Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових методів конкурентної боротьби й «запас міцності» на випадок погіршення кон'юнктури ринку.

Вони характеризують можливості оптимального функціонування підприємства. Вплив витрат на точку беззбитковості визначає можливість виходу на нові ринки: тобто, кон'юнктура нового ринку є прямий шлях отримання прибутку. Досягнення необхідної величини прибутку можливо тільки при низькому рівні витрат.

М. Портер підкреслює, що для забезпечення низьковитратності підприємства потрібно випереджати конкурентів у володінні ринком. У разі ринкових змін структури витрат, зумовлених інноваційними процесами, витрати таких фірм можуть бути нижчими, ніж тих, що раніше закріпилися на ринку, але не здатного швидко реагували на зміни [14].

Проте, незважаючи на обрану концепцію управління витратами, ця модель на підприємстві повинна передбачати реалізацію деяких важливих та послідовних дій, а саме:

- 1) класифікація витрат з урахуванням завдань, що передбачаються до виконання у розрізі постійних, змінних, регульованих, нерегульованих;
- 2) розробка системи норм та нормативів з урахуванням факторів розподілу ресурсів за статтями витрат;
- 3) розробка чіткої системи обліку, аналізу, контролю за витратами, а також виявлення відхилень фактичних та планових показників;
- 4) визначення центрів відповідальності та облік витрат на всіх рівнях, тобто здійснення контролю за підрозділами окремо та підприємству загалом задля забезпечення прозорості витрат та адекватності їх несення в контексті отриманих прибутків;
- 5) розробка ефективної системи документообігу, що дозволяє отримати об'єктивну та оперативну інформацію по всіх виробничих, господарських, комерційних, адміністративних підрозділах підприємства;
- 6) розробка ефективної системи мотивації та заохочення робітників в економії ресурсів та збереженні виробничого потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, управління витратами підприємства є одним із важливих об'єктів досліджень особливо в умовах фінансово-економічної кризи. Це є процес постійного системного впливу на структуру та величину витрат за бізнес-процесами з метою їх оптимізації та досягнення запланованих фінансових результатів. Процес управління витратами включає калькулювання витрат, облік, контроль і є невід'ємною частиною процесу управління діяльністю підприємства, що в свою чергу охоплює розробку й реалізацію рішень та контроль за їх виконанням. У цьому контексті доведено, що процес управління витратами є зв'язковим механізмом безпосередньо між витратами та отриманими фінансовими результатами на основі прийнятого управлінського рішення та виступає як фактор конкурентоспроможності. Відтак, актуальною на сьогодні є модель управління конкурентоспроможними витратами, яка полягає в послідовному вимірі

причинно-наслідкових витрат і виборі оптимальних витрат: «витрати на вибір стратегії – витрати на інновації – витрати на виробництво – витрати на підвищену якість продукту – витрати на прискорення технологічного циклу – витрати на продаж». Така модель в сучасних умовах забезпечує стійкий рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному внутрішньому та зовнішньому ринку.

Література

1. Бутинець Ф.Ф. Витрати виробництва та їх класифікація для потреб управління / Бутинець Ф.Ф. // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. – 2012. – № 1 (22). – С. 11-18.
2. Голубовський Л. Аналіз сучасних методів управління витратами / Л.Голубовський // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 187-192.
3. Гришко Н.В. Сучасні концепції управління витратами промислових підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Гришко. – Режим доступу: <http://www.lukyanyenko.at.ua/load/0-0-0-208-20>
4. Давидович І.Є. Управління витратами [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / І.Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.
5. Жукевич С.М. Конкурентний аналіз в контексті стратегічного управління підприємством / Жукевич С.М. // Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. – вип. 9 (34), част 2, редкол.: відп. ред., д.е.н., професор Герасимчук З.В. – Луцьк, 2012. – С. 175-183.
6. Мних Є.В. Економічний аналіз: підручник / Є.В. Мних ; вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності" / затверджено Наказом Міністерства фінансів України 07.02.2013 N 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0336-13>
8. Сопко В.В. Бухгалтерський облік : навч. посібник / В.В. Сопко. – 3-є вид., перероб і доп. – К. : КНЕУ, 2000. – 578 с.
9. Столяр Л.Г. Сутність «витрат» та особливості трактування / Л.Г. Столяр // Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, «Економічні науки». – Серія «Облік і фінанси». – Випуск 8 (29). – Ч. 3. – 2011. – С. 136-146.
10. Фандель Гюнтер. Теорія виробництва і витрат [Текст] / Гюнтер Фандель; пер з нім. під керівництвом і наук. ред. М. Г. Грещака. – К. : Таксон, 2000. – 520 с.
11. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.1: монографія / А.В. Череп. – [2-є вид. стереотип]. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2007. – 368 с.
12. Цимбалюк Л.Г. Чинники, резерви та шляхи зниження витрат виробництва як основа зменшення ціни товару / Л.Г. Цимбалюк, Н.П. Скригун // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – № 3(15). – 2011. – С. 88-95.
13. Ясінська А.І. Методологія та організація системно-орієнтованого управління витратами підприємства для прийняття управлінських рішень / А.І. Ясінська, Н.І. Подольчак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 7(727). – С. 161-172.
14. Porter M.E. Competition in global industries / M.E. Porter. – Boston (Mass.): Harvard Business School press, 1986. – pp. 38-40.

References

1. Butynets, F. (2012), "Production costs and their classification for management", *Problemy teorii ta metodolohii bukhgalterskoho obliku, kontroliu i analizu: mizhnar. zb. nauk. prats*, no. 1 (22), pp. 11-18.
2. Holubovskyy, L. (2012), "Analysis of modern management costs", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1 (26), pp. 187-192.
3. Hryshko, N. "Modern concepts of cost management of the industrial enterprises", available at: <http://www.lukyanyenko.at.ua/load/0-0-0-208-20>
4. Davidovich, I. (2008), *Upravlinnia vytratamy* [Cost management], tutorial, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine, 320 p.
5. Zhukevych, S. (2012), "Competitive analysis in a context of the strategic of enterprise management", *Ekonomichni nauky*, Issue 9 (34), Part 2, pp. 175-183.
6. Mnykh, E. (2005), *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], textbook, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 472 p.
7. The national provisions (Standard) 1 "General Requirements for Financial Reporting" , Approved by the Ministry of Finance of Ukraine, 07.02.2013 N 73, available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=z0336-13>
8. Sopko, V. (2000), *Bukhgalterskyi oblik* [Accounting], tutorial, KNEU, Kyiv, Ukraine, 578 p.
9. Stoliar, L. (2011), "The essence of "costs" and features of interpretations", *Chernivetskyi torhovelno-ekonomichnyi instytut KNTEU, «Ekonomichni nauky»*, Issue 8 (29), part 3, pp. 136-146.
10. Günter, Fandel (2000), *Teoriia vyrobnytsstva i vytrat* [The theory of production and cost], K. Tucson, Kyiv, Ukraine, 520 p.
11. Cherep, A. (2007), *Upravlinnia vytratamy subiektiv hospodariuvannia. Ch.1* [Cost management entities. Part 1], monograph, VD "INZHEK", Kharkiv, Ukraine, 368 p.
12. Tsybaliuk, L. and Skryhun, N. (2011), "Factors reserves and ways to reduce production costs, as the basis of reducing the price of the goods", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, no. 3(15), pp. 88-95.
13. Yasinska, A. and Podolchak, N. (2012), "Methodology and organization of system-based cost management company for management decisions", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha"*, no. 7(727), pp. 161-172.
14. Porter, M. (1986), "Competition in global industries", *Harvard Business School press*, pp. 38-40.